

# PROCESOS EMPRESARIALES DE INNOVACIÓN TECNOLÓGICA Y DE CAPITAL HUMANO. EL CASO DE UNA EMPRESA DE AUTOSERVICIO

*Dra. Giovanna Patricia Torres Tello<sup>1</sup>*

## RESUMEN

Explicaremos cómo fue el proceso de la aplicación de innovaciones tecnológicas en la empresa de autoservicio y su impacto en la organización del trabajo, de capital humano, y los factores que intervinieron en todo este proceso. La puesta en marcha de procesos estratégicos de innovación tecnológica, trajo consigo una reorganización del trabajo en la empresa y dio como resultado la incorporación de mayor tecnología, la rotación de tareas, la necesidad de un trabajador de tipo polivalente en las tiendas, nuevos mecanismos de capacitación y de control, así como procesos distintos de distribución y comercialización.

El analizar al empresario como sujeto social embebido en densas redes y que hacen estas posibles configuraciones implica estudiarlo en el proceso por el cual el empresario se constituye como sujeto social. Esta forma de analizar al empresario nos da la posibilidad de ver las acciones del empresario con una visión ampliada y profesionalizada pero que siguiendo con la visión de utilidad y máximo beneficio.

En este sentido nuestra postura recalca en mirar a la realidad empresarial en movimiento, en donde existen espacios de posibilidades en donde entran factores subjetivos y culturales además de lo estructural que le dan un sentido a la actividad empresarial.

**Palabras claves:** Empresa, procesos estratégicos, tecnología y capital humano.

---

<sup>1</sup> Posdoctorado por la Universidad Autónoma de Querétaro. Doctora en Estudios Laborales por la UAM-I. Docente Investigadora por la Universidad Autónoma de Carmen, email: gtorres@pampano.uncar.mx

## **1. CONFORMACIÓN DE GRUPOS EMPRESARIALES.**

Para Granovetter (2005), los grupos empresariales son conjuntos que jurídicamente son empresas independientes pero unidas en forma persistente por medios informales, con lo cual se desarrollan diversos tipos de alianzas estratégicas. Desde el punto de vista de este autor comprender a los grupos empresariales es un caso especial de un problema central de la sociología económica moderna, lo que determina el ámbito de las relaciones como unidades de participación. Es decir, se debe entender a las redes o grupos de empresas y empresarios como aquellas unidades de cooperación.

El análisis de los grupos empresariales implica analizarlos de diversas maneras, como en este caso a partir de grupos de empresas que poseen relaciones cambiantes con flujos de información asimétricos, por lo que, desde la óptica de Granovetter, no es posible estudiar a los grupos empresariales bajo la orientación de una única visión de empresario y mucho menos desde la visión de los economistas neoclásicos. Bajo otras posiciones, como la de Penrose (1955; 1959), Granovetter (2000; 2005) y Whitley (1994), los empresarios y/o los grupos de empresas, vistos como actores, distan mucho de ser simples tomadores aislados de tomas de decisión, en función solo de precios y costos para las empresas. Por el contrario, existe una diversidad de arreglos institucionales que influyen en las decisiones y en las diferentes estructuras administrativas y empresariales. De igual manera hace énfasis en la naturaleza contextual de las empresas como agentes económicos y en que los empresarios se mantienen como individuos no aislados en sus actividades empresariales.

Whitley (1994) señala la gran capacidad que poseen los grupos empresariales para crear innovaciones en medios ambientes determinados a partir del establecimiento de redes. Este autor menciona que existen dos formas de innovación: la “incremental” y la “radical”. Innovación “incremental” se entiende por el continuo crecimiento en pequeña escala de productos y procesos de producción. La innovación “radical” son aquellos cambios sustanciales en el producto, ya sea que se introduzcan productos totalmente nuevos o cambios importantes en el proceso de producción. La posibilidad de que se generen las

innovaciones depende de que exista en las redes la viabilidad del cambio en los procesos productivos.

Lo que es importante señalar es que un grupo puede generar cooperación entre empresarios y se alienta e incentiva a los clientes y proveedores para seguir mejorando los productos o la producción de procesos con la generación de medios ambientes de confianza, solidaridad y reciprocidad en el medio empresarial. Esto lleva a la generación de una densa posible red de vínculos empresariales que cuenta con la cooperación de agentes empresariales para los intentos de innovación. Con base en Granovetter (2005) se menciona que se debe de entender que algunas redes empresariales tienen éxito en el incremento de la innovación en las empresas generando resultados positivos para las empresas. Se puede hablar, por lo tanto, de un entramado de redes de empresas que están estrechamente ligadas o embebidas en sistemas de relaciones sociales e industriales. Estas prácticas entre empresas derivan, señala Granovette (2000), de la existencia de una identidad empresarial, factor que determina el comportamiento empresarial y el rendimiento que es no sólo difícil, sino imposible de explicar desde un punto de vista puramente económico.

Asimismo, Granovetter (2000; 2005) nos pone ejemplos de la generación de identidad empresarial basados en los grupos de familias empresariales con una fuerte dominación que va imponiendo el control de los derechos sobre las empresas a través de las formas de trabajo en pirámides y la forma de gestión de las empresas para ejercer el control y el poder. No es difícil concluir que algunas familias empresariales, por ejemplo, dominan sus actividades, existiendo filiaciones que se concentran en una sola familia. Este control tiene sentido cuando las familias invierten en la identidad de grupo porque la familia crea un

sistema de normas sociales que reduce al intra-grupo a los costos de transacción mediante el fomento de la difusión de la información entre las empresas<sup>2</sup>.

El sentido de identidad empresarial, que Granovetter (2000) señala, permite que las familias empresariales puedan verse amplificadas por otras fuentes de solidaridad. Dicha solidaridad se construye en grupos empresariales, tal es el caso de los grupos étnicos creados a través de la contratación de compatriotas de la misma universidad, la escuela secundaria y la región de origen entre otros. La consecuencia de esta unión es que se refuerza el sentido de la identidad del grupo lo cual facilita la distribución de los recursos. El autor considera que la empresa está sujeta a los ajustes sólo si tiene amplias relaciones con la red.

Otro rasgo de identidad empresarial, que considera este autor, es el período de duración de un grupo empresarial, pues a mayor duración de un grupo empresarial, mayor identidad en su interior. A esto lo llama acumulación de la tradición. En ocasiones, los objetivos de la familia empresarial dominante pueden entrar en conflicto con la maximización de las empresas filiales que dominan y a veces existen choques financieros en cuanto a las familias al momento de redistribuir los recursos en torno a los grupos empresariales, mejorar su condición social aunado a la maximización de los recursos (Granovetter, 2005).

La estructura general de cada país y su estructura social son factores importantes de tomar en cuenta ya que estos factores se entrecruzan para el desarrollo de grupos empresariales y la evolución de los vínculos de capital humano que poseen diversos canales de información. Granovetter (2005) menciona que existen cuatro tipos de vínculos empresariales que vigorizan a las redes entre empresas: 1) los préstamos; 2) el comercio; 3) la participación; y

---

<sup>2</sup> Granovetter en su artículo "Business Groups and Social Organization" (2005) describe a las redes empresariales con formas de prácticas dominantes como el caso de empresas coreanas en donde la empresa matriz limita las estrategias de innovación en cuanto a la financiación, ya que se piensa con este comportamiento puede evitar errores jurídicos. Además Corea tuvo una centralidad en el estado sobre la producción de las empresas sobre la dominación de la economía, teniendo como resultado una alta centralización de grupos empresariales en donde la forma de negociar se encontraba altamente perneado por relaciones de poder que influyen en las formas de organización empresarial.

4) la dirección de la expansión empresarial. Estos vínculos se entremezclan en la realidad de los actores y de las instituciones en donde las redes sociales poseen depósitos de identidad que les sirven para la movilización de los recursos así como para garantizar que los costos de transacción sean bajos a través de las redes empresariales y para producir motivaciones entre los participantes. Pero esta aseveración que hace Granovetter cae deliberadamente en el ámbito de la acción instrumental, porque en ningún momento se habla de la existencia de una configuración entre los distintos niveles de la realidad social del sujeto, es decir, como sujeto que continuamente está reestructurando su realidad por medio de su interacción con los otros y de su percepción del mundo de vida cotidiano.

Además de otros significados basados en los lazos de sangre que generan sentimientos de pertenecía, de confianza, moralidad y compromiso no por la ganancia solamente sino por ser familia. Lo anterior da como consecuencia la influencia de procesos sociales, culturales y subjetivos en la toma de decisiones y la creación de estrategias por parte de los sujetos activos e insertados en densas redes sociales. Y no únicamente existe dentro de las redes la movilización recursos económicos, sino también la existencia de un dinamismo en la movilización de recursos inmateriales como culturales y subjetivos.

Como hemos mencionado, nuestra propuesta recae en el análisis de un sujeto empresario visto como sujeto social que genera significados no solo económicos sino que va estructurando sus acciones dentro de presiones estructurales.

Finalmente, las consideraciones anteriores nos conducen a mencionar que dentro del análisis de redes sociales, la cultura, la subjetividad y las acciones de los sujetos activos e incrustados en redes no existen determinismos, sino que existen *articulaciones* diversas que dependen de la situación a comprender y a analizar. Por lo tanto existe una relación dialéctica (sujeto/redes) y procesos de decisiones llenos de significaciones de sentido que adquieren, aceptan o rechazan estos sujetos activos en redes sociales.

## **2. CAPITAL HUMANO Y SOCIAL VISTO COMO BENEFICIO PARA EL EMPRESARIO.**

El desarrollo de grupos empresariales no se producen de manera homogénea, ni aisladamente, sino que existen diferentes fases de planificación, de tomas de decisión, creación de diversas estrategias y otras dinámicas –compra de materia prima, maquinaria, mano de obra, etc.– que los empresarios emplean en cada fase productiva de la empresa. Otro punto importante en el desarrollo y mantenimiento de redes sociales es el establecimiento de relaciones de negocios con otros empresarios y empresas así como la capacidad del empresario de evaluar subjetivamente determinadas situaciones.

Al respecto, Bourdieu (1985) se concentra en los beneficios tanto materiales como simbólicos que reciben los individuos en virtud de la participación en las redes de relaciones sociales y en la construcción de una sociabilidad con el objetivo de crear esos distintos capitales. Bourdieu señala que “las ganancias obtenidas debido a la pertenencia a una red son la base de la solidaridad que las hace posibles” (Bourdieu, 1985). Por lo tanto, el papel de las redes es importante para la generación de capitales distintos (social, cultural), ya que las redes se constituyen mediante estrategias orientadas hacia la institucionalización y socialización de relaciones grupales, utilizables como una fuente confiable de beneficios y de recursos.

Específicamente para Bourdieu (1985), el capital social contiene dos elementos fundamentales: la relación social misma permite a los individuos requerir el acceso a los recursos poseídos por la asociación a estas redes y la existencia de la calidad de esos recursos que se obtienen. Es a través del capital social que los sujetos (empresarios) pueden adquirir acceso directo a los recursos materiales (información, conocimientos, mercados protegidos, precios, tecnología, préstamos, etc.) y a su vez puede incrementar el capital cultural de los individuos gracias a la red de relaciones que proporciona contactos

con profesionistas o expertos (capital cultural encarnado), o de manera alternativa, la existencia de asociarse a instituciones que otorguen credenciales con valor institucional (capital cultural institucionalizado).

Coleman (1990) define al capital social como “una diversidad de entidades con dos elementos en común: todas consisten en algún aspecto de estructuras sociales que facilitan una cierta acción de los actores —ya se trate de personas (empresarios) o actores corporativos (grandes empresas)— dentro de una estructura”. En las empresas, el capital social es una forma de organización social en donde se confía y se coopera para la formación de nuevos grupos y asociaciones. Las prácticas que producen capital social tienden a facilitar la acción que las produce. Granovetter (2000) menciona que algunos de los componentes del capital social son: obligaciones, expectativas y la confianza con lo cual se constituye la creación de redes sociales.

Asimismo, M. Schiff (1992) define al capital humano como aquel conjunto de elementos acumulados de individuo con una estructura social que interactúa con las relaciones entre las personas, ya que son insumos o argumentos para la producción y/o la función de utilidad (Schiff, 1992). Burt (1992) señala que el capital social son los amigos, colegas y contactos más generales y a través de los cuales el individuo tiene oportunidades de usar su capital financiero y humano.

Algo muy importante que Coleman (1990) había señalado es que la densidad de las redes es una circunstancia importante para el desarrollo del capital social. Mientras tanto, Burt (1992) constató lo contrario a Coleman: es la relativa ausencia de lazos lo que facilita y posibilita la movilidad individual. El argumento anterior se debe a que las redes que son demasiado densas tienden a transmitir información redundante, por lo tanto, los lazos más débiles pueden ser fuentes de nuevos conocimientos y recursos (Granovetter, 2000; Portes, 1998). Portes (1995) señala que el capital social es la capacidad de movilizar recursos de

diversos tipos en función de la pertenencia a una red. Por lo tanto, lo que aquí se quiere acentuar es que el empresario realiza sus actividades con relación a la existencia de redes sociales establecidas por los propios sujetos facilitando (o en algunas ocasiones restringiendo) ciertas acciones.

Otro de los enfoques sobre el capital social es el de Putnam (1993) quien lo define como una acumulación de normas y confianza existentes en la red a la cual los individuos recurren para solucionar algunos conflictos que se les presenta en la actividad empresarial. Mientras tanto, Lomnitz (1994) menciona que la reciprocidad que se da entre los miembros de la red se encuentra determinada por el factor *confianza*, el cual está ligado a elementos culturales (valores, costumbres, etc.), físicos (cercanía de residencia de la empresa) y económicos (intensidad del intercambio empresarial). Por lo tanto, esta autora considera que la confianza es fundamental para llevar a cabo determinadas acciones dentro de las redes sociales y coincidimos en que el capital social en las redes sociales sirve para establecer, adoptar, modificar e intercambiar recursos tanto materiales como inmateriales así como para la generación de mecanismos de confianza que dan paso a la socialización de relaciones sociales para el beneficio de las redes.

El capital social en algunos estudios sobre empresas y empresarios tiene que ver con la obtención de recursos e información para el mantenimiento de las empresas en el mercado. Es decir, la relación que existe entre capital social y redes tiene que ver con la creación de conexiones e intercambios instrumentales. Para nosotros, no sólo en las redes se da este intercambio instrumental para crear el máximo beneficio, sino que también se origina intercambios sociales y culturales entre estas estructuras sociales que posibilitan la creación de acciones empresariales.



### **3. INNOVACIÓN TECNOLÓGICA EN LA EMPRESA DE AUTOSERVICIO Y SU IMPACTO EN EL CAPITAL HUMANO.**

Explicaremos cómo se dieron los procesos estratégicos de innovación tecnológica en la empresa de autoservicio Chedraui, el modo en el que ocurrió la toma de decisiones y los factores que intervinieron en todo este proceso. El cambio tecnológico que se dio en la empresa comenzó desde 1995 con el ingreso del nuevo director general. Éste comenzó a incorporar tecnología semiautomática en software para los procesos comerciales, de distribución, así como para la organización de tareas administrativas y gerenciales en las tiendas de autoservicio. Se trató de software con características básicas para el llenado de datos, dado que la recolección de la información se daba muy lentamente. Así, por ejemplo, los datos financieros de proveedores, de distribución y comercialización tardaban en llegar al corporativo y por tanto, los estimados de ventas semestrales no se daban con la prontitud necesaria para su procesamiento. Por casi diez años la empresa funcionó con este retraso en sus procesos comerciales, pero es en 2005 que el director general y su equipo de directores toman la decisión de implantar sistemas de procesamiento de la información en sus tres procesos: comercialización, distribución y administración del personal.

El empleo de tecnología de la información tuvo por consecuencia la disminución de costos de operación, verbigracia: inventarios, procesamientos de órdenes de compra-distribución de mercancías y reducción de tiempo de las tareas administrativas. Antes de que se aplicara la tecnología de sistemas en 2005, el tiempo de realización de las tareas administrativas se daba aproximadamente en un período de veinte días. En el siguiente fragmento testimonial, la jefa de Sistemas Informáticos del corporativo nos explica el significado que ella le otorga a la aplicación de dicha tecnología.

En este sentido, lo que hicieron los directivos del corporativo de Tiendas Chedraui fue aprovechar las últimas innovaciones tecnológicas, como fue el caso del SAP, haciendo posible un control administrativo y organizativo en las tiendas, agilizando las tareas diarias ,

disminuyendo los costos de operación e inventarios, lo cual era el propósito de los directivos.

Por ejemplo, en el proceso administrativo y de capital humano existe con este sistema una vigilancia intensa y continua en el control presupuestal que cada tienda de autoservicios tiene cada año para sus gastos internos, se tiene control y vigilancia en las adquisiciones que puedan no tener sentido o erogaciones no presupuestadas y por lo cual merece disminuciones presupuestales de las tiendas o el despido de los gerentes, se dispone de información en línea de ingresos y egresos de cada tienda con el objetivo de controlar y vigilar los flujos económicos de la compañía.

La tecnología en los procesos comerciales agilizó las operaciones, reduciendo en general: número de órdenes devueltas, errores en la elaboración de pedidos y el tiempo de recepción de las mercancías, lo cual a su vez condujo al reforzamiento del proceso logístico de mercancías, a los controles del almacenamiento de productos en centros de distribución, de la distribución en tiendas, del pago a proveedores y de las órdenes digitales de compra.

En el proceso comercial se reestructuró no únicamente en las relaciones comerciales con los proveedores, sino también en los procesos de planeación comercial que abarcan procesos de resurtido, recibo, facturación y planeación comercial a través de planogramas (la distribución del acomodamiento de las mercancías dentro de los autoservicios y la relación hacia los proveedores).

Además se innovó en la creación de los planogramas-digitales que mide el desempeño de los muebles rentados a los proveedores, permite tener más productividad dentro de las tiendas al relacionarse con el resurtido de anaqueles y así evitar el agotamiento de anaquel, y sobre todo, busca incrementar la afluencia de clientes en las tiendas.

En este sentido, dicha tecnología estandarizó el proceso comercial con los proveedores, en especial con la generación de datos en promociones, gestión de precios, gestión de órdenes de compra, gestión de stocks, exhibición y señalización dentro de tiendas, todas estas tareas se estandarizaron para un mayor control. Este sistema, denominado Intactix, le permitió a la empresa hacer planeaciones estratégicas del resurtido de las mercancías en cada tienda.

Las transformaciones del sistema de distribución y de reparto ha generado un replantamiento de relaciones entre empresa y proveedores, dado que anteriormente eran las tiendas las que se subordinaban a las condiciones de compra; ahora sucede lo contrario, en esta relación el subordinado es el fabricante-proveedor de insumos, ya que si éstos quieren vender y seguir en la preferencia del cliente, tienen que reducir los precios de venta en las mercancías a grandes volúmenes, ya que también la competencia entre los fabricantes de productos similares y a precios más bajos que otros se convierte en un factor que aprovechan las cadenas de autoservicio. De acuerdo a lo anterior, la tecnología tuvo como resultado procesos de control en la empresa.

En el proceso logístico también se innovó por parte de la empresa hacia los proveedores ya que simboliza relaciones de poder, control y acatamiento porque si no se cumple ahora con las normas establecidas en la orden de compra y distribución por parte de los fabricantes hacia la empresa, ésta tiene todas las facultades de sancionar al dicho proveedor. Lo anterior se refuerza con la inspección y vigilancia del personal interno encargado de esta área, así como de las gerencias en tiendas, en el sentido de que se tiene que poner cuidado en los tiempos de recibo y cumplir la forma de entrega de los productos, así como las cantidades para cada tienda. Si el personal encargado de la supervisión de recibos no ejecuta bien el proceso de revisión de las órdenes de compra, cantidad, tiempo y forma de entrega, esto trae consigo pérdidas para la tienda y afectaciones en la productividad; lo que

ocasiona a su vez castigos desde el corporativo y suspensión de bonos de productividad para el personal de las 224 sucursales en el país para el 2016<sup>3</sup>.

Por tanto, dicha tecnología trastocó el sistema de incentivos hacia un sistema técnico de control, porque con la más mínima equivocación del gerente o jefe de supervisión de procesos de alguna tienda, el software que acumula toda la información de los procesos de los autoservicios, se pueden suprimir los incentivos a los trabajadores y gerentes, porque al estandarizarse el sistema técnico logístico se establecieron tabuladores de desempeño, los cuales sirven para medir el grado de eficacia con el objetivo, en parte, de la reducción de costos de distribución, mermas y daños hacia la mercancía.

De esta forma se aplica una administración científica del trabajo tecnologizada en los procesos comerciales y logísticos aplicando tecnología de última generación en el servicio de retail, del que pueden medir tanto los tiempos de entrega de las mercancías en los centros de distribución (CEDIS) y tiendas, como la medición de la calidad de lo entregado, además se cuantifica en tiempo los kilómetros recorridos por unidad de transporte para la entrega; es decir se califica la puntualidad en los tiempos de entrega de productos tanto en tiendas como en CEDIS.

De la misma manera, se aplican mediciones en tiendas, en específico del lapso que tardan los productos para ser expuestos en los stands y el tiempo que tardan las mercancías para ser vendidas, y hasta el tiempo en que la cajera pasa los productos en el lector óptico, el cual sería el punto final de venta, que es cuando el cliente ya escogió los productos para comprarlos, pues como sabemos el cliente es el eslabón final de la cadena de consumo.

Pero la adopción de tecnología para la empresa y en especial para los directivos es significativa porque aumenta el control, el poder y vigilancia hacia los procesos comerciales

---

<sup>3</sup> Véase en [www.chedraui.com](http://www.chedraui.com)

y de distribución con el objetivo de maximizar las ventas pero con un control tecnologizado para ser competentes frente a las otras cadenas de autoservicio.

Las contradicciones dadas como consecuencia de la implementación de dicha estrategia, se expresan en actitudes por parte de los trabajadores, tales como el incremento del ausentismo, el robo o daño a las mercancías, enojo y disgusto por el aumento de tareas y por la constante vigilancia por parte de la gerencia, entre otros factores que trastocan las relaciones y los procesos de trabajo. Aunado a esta situación, la empresa puso en marcha un sistema de incentivos de mejora en el tiempo de ejecución de las tareas, los reportes al respecto los conjuntó en una base de datos para medir de los resultados y proyectar el crecimiento de las tiendas y el volumen de ventas en conjunto de todo el negocio de autoservicio.

#### **4. RECONFIGURACIÓN DE LOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN DE CAPITAL HUMANO.**

El proceso de reclutamiento para tiendas se da por medio de anuncios en los principales periódicos de las ciudades. La recepción de documentos de los candidatos se efectúa en la oficina de Recursos Humanos de la tienda solicitante, los aspirantes responden a un examen psicométrico en donde se miden aspectos como el trabajo en equipo, conocimientos básicos como sumar, restar, dividir, se mide la respuesta a situaciones concretas que pasarían en tiendas. A los seleccionados se les capacita enseñándoles la estructuración de la empresa, su historia, las percepciones y prestaciones laborales.

En cuanto a capacitación, la empresa implementó un proyecto estratégico imitado de las otras cadenas de autoservicio<sup>4</sup> consistente en la capacitación vía internet de puestos de las diversas áreas de la tienda, dichos cursos refuerzan la idea de crear parrillas de reemplazo además de un trabajador polivalente. La finalidad es tener asegurado el personal que pueda

---

<sup>4</sup> En Wal-Mart existe la Universidad Wal-Mart donde se oferta el bachillerato, licenciaturas relacionadas con el negocio, maestría e inglés. Soriana también tiene su universidad dando también diversos cursos en los niveles de primaria, secundaria, preparatoria, licenciatura y maestría.

cubrir las ausencias de los compañeros. El proyecto denominado como Universidad Chedraui, no es otra cosa más que cursos virtuales que se solicitan al jefe de RH para destinarse a los trabajadores.

En el caso del reclutamiento de los jefes de áreas y gerentes se les aplican también exámenes psicométricos como a los trabajadores, que miden ciertas habilidades mentales y de solución de situaciones concretas como saber trabajar en equipo.

La decisión de crear la Universidad Chedraui también fue tomada por los miembros de la familia dueña de la empresa, debido a que la competencia también se encontraba certificando a sus empleados y volviéndolos polivalentes. Esta estrategia se reconfiguró con el nieto del fundador de la empresa, que ahora es el director general. Ya que en 1987, al mando del fundador se puso en marcha el Centro de Capacitación Familia que instruía a los trabajadores pero de forma especializada en un sólo oficio, como panadería, cobro en cajas, electrónica, contaduría, por lo que con el director-nieto la capacitación ahora se reorienta hacia una visión del trabajador polivalente preparado para los reemplazos.

Ahora los trabajadores que aspiren a jefaturas de áreas dentro de tiendas y que se encuentren inscritos en el nuevo programa de Parrilla de Reemplazo, son exclusivamente para aquéllos que han cubierto un cierto número de cursos de la Universidad Chedraui y cuentan con experiencia en un área determinada en la cual desean ascender.

Con la implementación de nueva tecnología en recursos humanos, la empresa ha encontrado ventajas al instaurar el programa de Parrilla de Reemplazo, particularmente en el caso de la preparación de los trabajadores en el manejo de nueva tecnología como el SAP o el proyecto llamado Crystal, que es la nueva tecnología blanda que se implementó en el 2005 en la empresa y la cual modificó el proceso de comercialización y distribución. Lo que les enseña la Universidad Chedraui a los operarios de esta tecnología es la

administración de las tareas como los llenados de reportes e informes virtuales en tiempo real.

Por lo que la aplicación de nueva tecnología utilizada tanto para la contratación como para la capacitación de los trabajadores en la empresa. Es un claro ejemplo de que el entorno de competencia en el mercado de los autoservicios en el país determina o presiona a la implementación de nuevas tomas de decisiones en la implementación de tecnología.

### **Conclusión**

Finalmente hablamos que el empresario se encuentra situado en una estructura productiva en la cual también se halla presionado por diferentes factores económicos y del mercado en sus diferentes niveles de los que median en sus decisiones y que pueden coincidir en intereses, principalmente los que tienen relación con la empresa como el de maximizar las ventas, ganar mercado, implementar tecnología para agilizar los procesos de comercialización y distribución, y así poder tener mayor rentabilidad.

Es así que mencionamos a un sujeto empresarial que comparte una ideología en intereses compartidos que implica una forma de darle sentido y significado a su mundo empresarial. El sujeto social que analizamos conto con diferentes formas de hacer proyectos empresariales estando siempre en constante interacción con los sucesos del mercado en el ramo de los autoservicios.

Analizamos que para la empresa estudiada la configuración de redes negocios y de familia con una visión moderna de llevar los negocios y profesionalizada los ha llevado a seguir siendo una empresa familiar pero ahora de acumulación de capital a diferencia de su fundador que solo vislumbraba una visión de negocio localista.

Ahora, vemos que el director general, se encuentra su mirada dirigida hacia aprovechar las ventajas nacionales, regionales y locales con el objetivo de aprovechar la cultura empresarial regional y local acoplándose para propio beneficio de la empresa. En donde ahora la decisión de invertir o establecer nuevos proyectos empresariales se toma en cuenta la estabilidad económica, el gobierno de la región, la cultura laboral de la región y la local donde encuentran ubicadas los autoservicios. Estas son parte de las presiones estructurales con las que se enfrentan los sujetos empresariales y que tienen que ver comúnmente con la competencia, el mercado y sus costos.

Estos sujetos sociales se constituyen a partir de su relación con la organización de la empresa por han sido empresas con elementos burocratizados. Sin embargo la subjetividad de los directores les ha resignificado crear nuevos significados organizacionales en la que vierten sus propias valoraciones y emociones de cómo manejar las relaciones de poder, ideología y cultura empresarial en la empresa y con su cuerpo ejecutivo de directores profesionalizados.

Los miembros de la familia Chedraui ahora han articulado nuevas formas de pensar y sentir en su actuar empresarial y cotidiano donde lo subjetivo y sus códigos permean también en las tomas de decisiones de la empresa, así como de una ideología de la empresa con elementos que la llenan de significados como la eficiencia, el control, la responsabilidad y el apego de normas ya establecidas en la empresa. Por lo que responde a una profesionalización en su desarrollo empresarial y en sus estrategias planeadas a largo plazo.

Los procesos estratégicos de implantación de tecnología para la empresa son el resultado de una planeación estratégica dada por la profesionalización interna, en donde el objetivo es que los autoservicios se encuentre a la vanguardia de la tecnología en el ramo del autoservicio y en sus procesos de comercialización y de distribución.



El factor de la competitividad es algo que siempre se encuentra presente en las tomas de decisiones de los empresarios. En donde la exploración de la innovación forma parte de las estrategias del actual director general. Encontramos que varias estrategias no sólo han respondido a momentos coyunturales como las crisis económicas, sino también de la idea de concretarse en el mercado del autoservicio de forma competitiva.

La existencia de varias presiones estructurales que se enfrenta el sujeto empresarial tiene que ver principalmente con el crecimiento y expansión del mercado, así como la búsqueda de nuevas formas organizacionales del trabajo y de capital humano.

En donde el invertir en innovaciones tecnológicas, el planear estrategias a futuro en donde el pensar en lo nuevo en las actividades de la empresa forma parte de una nueva visión empresarial que es concebida desde el sujeto empresarial que se encuentra incrustado en una configuración de redes de negocios y de familia de acumulación de capital.

## BIBLIOGRAFÍA

**Alhama Belamaric, Rafael** (2001) “Las nuevas formas de organización del trabajo” en artículo publicado en *Gestión Polis*.

**Amin, Ash y Robins, Kevin** (1991) “Distritos Industriales y desarrollo regional: límites y posibilidades, en revista *Sociología del Trabajo*, Nueva Época, España, Siglo XXI.

**Becattini, Giacomo** (1979) “El distrito industrial marshalliano como concepto socioeconómico” en Pyke David; Becattini Giacomo; Senganberg Werner en *Los distritos industriales y las pequeñas empresas*, España.

**Bourdieu, Pierre** (1985) “The forms of capital” en J.G. Richardson (comp.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, Nueva York, Greenwood, pp. 241-259.

**Burt, Ronald** (1992) *Structural holes: the social structure of competition*, Cambridge, Mass, Harvard University Press.

**Coleman, James S.** (1990) *Foundations of Social Theory*, Cambridge, Harvard University Press.

----- (1988) “Social Capital in the Creation of Human Capital” en *American Journal Of Sociology*.

**De la Garza, Enrique** (1983) *El método del concreto-abstracto-concreto*, México, UAM-Iztapalapa.

----- (2001) *La formación Socioeconómica Neoliberal*, México, Plaza y Valdés.

----- (2006a) “Teorías de las organizaciones, entre el actor racional y el neoinstitucionalismo”, *Papeles de población*, No. 1, México.

----- (2006b) *Los límites de la restructuración productiva en México*. Ponencia presentada en el Seminario Internacional. Balance Laboral de dos gobiernos, México y Brasil, Organizado por la UAM y la Universidad de Campiñas, México D.F, abril.

**Della Giusta, Marina** (2001) “Redes sociales y la creación del capital social”, en revista *Trabajo*, año 2, núm. 4.

**Granovetter, Mark** (1985) “Economic Action and Social structure: The problem of Embeddednes”, en *American Journal of Sociology*, 91, 3, pp. 481-510.

- (1995) *Getting a job: a study of contacts and careers*, Chicago: University Press.
- (2000) "A Theoretical Agenda for Economic Sociology". En *The New Economic Sociology: Developments in an Emerging Field*. Mauro F. Guillen, Randal Collins, et al, Nueva York, Fundacion Russell Sage, pp. 35-59.
- (2005) "Business Groups and Social Organization". En *Handbook of Economic Sociology*, 2nd Edition, Neil and Richard Swedberg Smelser, eds. New York and Princeton: Russell Sage Foundation and Princeton University Press.
- Luna Ledesma, Matilde y Puga Cristina** (2007) "Los estudios sobre los empresarios y la política. Recuento histórico, líneas de investigación y perspectivas analíticas" en *Los estudios de empresarios y empresas*. México, Plaza y Valdés/ UAM/ UNAM/.
- Llano, Carlos.** (1994) *El nuevo empresario en México*. México, Fondo de Cultura Económica.
- Mintzberg, Henry** (1991) "La estructura de las Organizaciones" en *El Proceso Estratégico. Conceptos, contextos y casos*. México, Prentice Hall, pp. 370-392.
- Penrose, Edith** (1955) "Research on The Business Firms Limits to The Growth and Size of Firms" en *American Economic Review*, Vol. 45, No. 2, pp. 531-543.
- (1959) *Theory of Growth of the Firm*. Oxford, Basil Blackwell y New York, John Wiley & Sons.
- Polanyi, Karl** (1957) *The Great Transformation*, Boston, Beacon Press.
- Porter, Michel** (1990) *The Competitive Advantage of Nations*, Oxford, Oxford Press.
- Portes, Alejandro** (1995) "Economic Sociology and the Sociology of Immigration: a conceptual overview" en Portes, A. (ed.) *The Economic Sociological of Immigration*, editado por, Nueva York: Russell Sage Foundation, pp. 1-41.
- (1998) "Capital social: sus orígenes y aplicaciones en la sociología moderna", s/f.
- Putnam, Robert** (1993) *Making Democracy Work: civil traditions in modern Italy*, Princeton, Princeton University Press.

- Pfeffer, Jeffrey** (1991) “La Función institucional de la Administración” en *El Proceso Estratégico. Conceptos, contextos y casos*. México, Prentice Hall, pp. 427-435.
- Ruiz Duran, Clemente y Dussel, Enrique** (1999) *Dinámica Regional y Competitividad Industrial*. México, UNAM.
- Rullani, Enzo** (2000) “El valor del conocimiento” en *Territorio, conocimiento y competitividad de las empresas. El rol de las instituciones en el espacio global*. España.
- Speck, Ross V. y Attneave, Carolyn** (1973) *Redes familiares*, Argentina, Amorrortu.
- Simon, Herbert** (1951) “A Formal Theory of the Employment Relationship”. En *Econometrica*, Vol. 19, Núm. 3. pp. 293-305.
- (1988) *El comportamiento administrativo*, Argentina, Aguilar.
- Taylor, Frederick** (1947) *The principles of scientific management*. New York, Harper.
- Villavicencio, Daniel**. (2004) “Trabajo, Aprendizaje Tecnológico e Innovación” en *Teorías Sociales y Estudios Laborales*, México, UAM/Anthropos.
- Walras, León** (1987) *Elementos de Economía Pura*. España, Alianza.
- Whitley, Richard** (1994) *Business Systems in East Asia: Firms, Markets and Societies*, Sage.
- Williamson Oliver, E.** (1989) *Las instituciones económicas del capitalismo*, México, Fondo de Cultura Económica.

## **FUENTES HEMEROGRÁFICAS**

- Diario de Xalapa**: años revisados desde 1980 a 2014.
- Revista Expansión**: años revisados 1988 iniciando con el número de revista 500 hasta la revista No. 1017 del año 2009.
- Revista GB Magazine** (Xalapa): años revisados 2002 al 20014.
- Revista Enlace Veracruz**: años revisados 2008-2015.